

Dampak Konflik Antarstaf terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan di SMP Negeri 7 Kota Padang

Defril Syafrin^{1*}, Irsyad Irsyad², Sufyarma Marsidin³

^{1,2,3}Universitas Negeri Padang

*Corresponding author, e-mail: defrilsyafrin64@guru.smp.belajar.id.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana dampak konflik terhadap efektivitas pengambilan keputusan di SMP Negeri 7 Padang, dengan studi kasus pada efektivitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan program kelas digital. Hal ini menarik untuk dikaji karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan sebuah organisasi, termasuk di lingkungan sekolah. Perbedaan pandangan, kepentingan, maupun nilai antar individu dan kelompok sering menjadi sumber munculnya konflik. Apabila tidak ditangani dengan tepat, konflik dapat berdampak negatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan kinerja staf di sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, tipe studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dengan 15 informan, dan pengumpulan data dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi antarstaf di sekolah, berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan di sekolah. Dampak tersebut bersifat dualistik antara destruktif (negatif) dan konstruktif (positif). Dampak destruktif terjadi pada tahap awal pelaksanaan program, yang diakibatkan oleh masih kurangnya pemahaman antar staf terhadap kebijakan program kelas digital, sehingga berdampak pada; 1) Menurunkan komunikasi dan koordinasi antar staf, 2) Memperlemah efektivitas organisasi dalam mengambil keputusan strategis, serta 3) menurunkan motivasi kerja staf sekolah. Namun ketika konflik dikelola dengan baik oleh pimpinan, melalui ruang diskusi partisipatif, konflik berdampak positif dan konstruktif, diantaranya; 1) Peningkatan inovasi dan kompetensi guru, 2) Peningkatan kualitas keputusan melalui pertukaran ide dan evaluasi kritis terhadap kebijakan sekolah, serta 3) Peningkatan kinerja staf dan sekolah. Dalam hal ini efektivitas pengambilan keputusan di sekolah salah satunya ditentukan oleh kemampuan manajemen dari pimpinan sekolah dalam mengelola konflik.

Kata kunci: Dampak konflik; Efektivitas; Kinerja Sekolah; Pengambilan Keputusan; Staf.

Abstract

This study aims to explain how conflict impacts the effectiveness of decision-making at SMP Negeri 7 Padang, with a case study on the effectiveness of decision-making and the implementation of the digital class program. This is interesting to study because conflict is part of the dynamics of an organization's life, including in the school environment. Differences in views, interests, and values between individuals and groups often become sources of conflict. If not handled properly, conflict can negatively impact the effectiveness of decision-making and staff performance at school. This study uses a qualitative approach, a case study type with data collection techniques through observation, in-depth interviews with 15 informants, and documentation data collection. The results of this study indicate that conflicts that occur between staff at school have an impact on the effectiveness of decision-making at school. These impacts are dualistic between destructive (negative) and constructive (positive). The destructive impact occurs in the early stages of program implementation, which is caused by the lack of understanding among staff regarding the digital class program policy, resulting in: 1) Reducing communication and coordination between staff, 2) Weakening organizational effectiveness in making strategic decisions, and 3) reducing work motivation of school staff. However, when conflict is well managed by leaders, through participatory discussion spaces, conflict has positive and constructive impacts, including: 1) Increasing teacher innovation and competence, 2) Improving the quality of decisions through the exchange of ideas and critical evaluation of school policies, and 3) Improving staff and school performance. In this case, the effectiveness of decision-making in schools is determined, in part, by the management skills of school leaders in managing conflict.

Keywords: Decision-making; Effectiveness; Impact of Conflict; School Performance; School Staff.

How to Cite: Syafrin, D., Irsyad, I. & Marsidin, S. (2025). Dampak Konflik Antarstaf terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan di SMP Negeri 7 Kota Padang. *Naradidik: Journal of Education & Pedagogy*, 4(4), 603-613.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2025 by author.

Pendahuluan

Konflik merupakan dinamika yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi, termasuk di lingkungan sekolah. Hal ini karena pada setiap organisasi melibatkan proses interaksi antara berbagai individu yang berasal dari berbagai latar belakang budaya, karakter, dan kepentingan, sehingga dalam proses tersebut sangat berpotensi untuk munculnya konflik (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks lembaga pendidikan, konflik sering terjadi antarstaf, baik konflik vertikal antara kepala sekolah dan guru, maupun konflik horizontal antara sesama guru, yang dapat terjadi karena perbedaan kepentingan, pandangan terhadap kebijakan sekolah, pembagian tugas, maupun karena komunikasi yang tidak efektif (Rahim, 2011). Konflik yang terjadi antarstaf di sekolah dapat berdampak pada berbagai aspek, baik negatif maupun positif. Konflik yang dikelola secara positif dapat menjadi konflik fungsional, yang mendorong inovasi, keterbukaan, dan peningkatan kualitas keputusan. Namun, konflik yang tidak dikelola dengan baik berubah menjadi konflik disfungsional, yang dapat menimbulkan perpecahan, stres kerja, dan penurunan efektivitas organisasi (Robbins & Coulter, 2021).

Pengelolaan konflik antarstaf di sekolah, menjadi poin penting dalam menjamin stabilitas organisasi sekolah, karena hal ini juga berhubungan dengan pengambilan keputusan dan berbagai kebijakan di sekolah (Ernaliza & Fitiani, 2020), karena tidak dapat dipungkiri bahwa efektivitas pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh kondisi hubungan antarstaf. Siagian (2014) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang efektif ditandai oleh kemampuan organisasi dalam menghasilkan keputusan yang rasional, partisipatif, serta mampu menyelesaikan masalah secara tepat dan efisien. Ketika konflik antarstaf meningkat, proses pengambilan keputusan sering kali terganggu karena munculnya ketegangan interpersonal, rendahnya kepercayaan antar anggota, dan melemahnya koordinasi (Handoko, 2012). Oleh sebab itu kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mengambil keputusan dalam menciptakan budaya positif di sekolah (Irsyad, Nafisah, Sulastri, & Syahril, 2023).

Terjadinya konflik antarstaf yang mengganggu efektivitas pengambilan keputusan juga menjadi dinamika yang sering terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang. Kondisi ini didukung oleh temuan data yang diperoleh dari observasi awal dan wawancara informal dengan beberapa guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 7 Kota Padang. Menurut mereka konflik menjadi dinamika yang juga sering muncul dalam proses interaksi mereka di sekolah. Salah satunya dalam pelaksanaan kebijakan program kelas digital, yang mulai diimplementasikan di sekolah ini sejak tahun 2023. Konflik internal sering dipicu oleh perbedaan persepsi tentang program, pembagian tanggung jawab, koordinasi kegiatan sekolah, dan gaya kepemimpinan yang terkesan memaksakan kebijakan tanpa persiapan yang dinilai tidak matang. Dampak konflik ini guru menjadi tersegmentasi, membentuk kelompok-kelompok kecil, antara pihak yang pro dan kontra pada kebijakan. Kedua kelompok ini mulai menunjukkan indikasi konflik, meskipun bukan konflik terbuka, namun saling bersaing, menyindir, menjatuhkan dan berkompetisi secara tidak sehat. Kondisi ini tentu bukanlah hal yang positif dalam membangun budaya sekolah, sehingga kadangkala dalam pengambilan keputusan masing-masing guru tidak lagi berargumen secara netral, namun dipengaruhi oleh kelompok kecil tersebut. Situasi ini sangat memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, yang terkadang dinilai tidak objektif.

Kasus di atas menunjukkan bahwa konflik menjadi dinamika hubungan antar Staf di SMP Negeri 7 Padang yang berdampak pada pengambilan keputusan. Namun menariknya konflik antarstaf yang terjadi di SMP ini tidak selamanya berdampak negatif dalam pengambilan keputusan, tapi juga memiliki dampak positif terutama pada terwujudnya situasi yang lebih kondusif, akibat adanya berbagai aturan baru, penyesuaian baru, dan inovasi baru sebagai bentuk respon cepat terhadap konflik itu sendiri. Dengan adanya konflik, pimpinan sekolah lebih cepat merespon situasi, sehingga berbagai masalah bisa diatasi dengan cepat dan tepat. Bahkan pada situasi tertentu konflik yang terjadi antarstaf, berdampak positif pada meningkatnya kinerja guru dan sekolah.

Berdasarkan permasalahan di atas maka artikel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana dampak konflik antarstaf terhadap efektivitas pengambilan keputusan di SMP Negeri 7 Kota Padang. Masalah ini menarik untuk dikaji, karena diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana konflik antarstaf memengaruhi kualitas dan proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah, serta memberikan

rekomendasi praktis bagi manajemen sekolah dalam mengelola konflik secara konstruktif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain itu kajian ini juga memiliki originalitas/ kebaruan (novelty), karena penelitian sebelumnya terbatas pada pembahasan tentang dampak konflik internal dalam organisasi pendidikan terhadap proses pengambilan keputusan yang lebih bersifat negatif. Misalnya, penelitian [Rahim \(2011\)](#) menegaskan bahwa konflik yang tidak terkelola menyebabkan keputusan diambil berdasarkan emosi, bukan pertimbangan rasional. Penelitian [Rahmawati \(2020\)](#) di beberapa SMP negeri di Yogyakarta, konflik interpersonal antar guru yang mengakibatkan menurunnya kualitas komunikasi serta keterlibatan staf dalam rapat pengambilan keputusan. Hal serupa ditemukan oleh [Sutrisno & Wahyudi \(2019\)](#) yang meneliti dinamika konflik di lingkungan sekolah yang berdampak pada munculnya ketidakpercayaan antarstaf dan menurunkan objektivitas kepala sekolah dalam mengambil keputusan strategis. Selain itu penelitian [Nursalam \(2021\)](#) menegaskan bahwa konflik yang bersifat destruktif tidak hanya memperburuk hubungan sosial antar guru, tetapi juga berdampak pada rendahnya implementasi keputusan di lapangan karena kurangnya komitmen dan koordinasi.

Beberapa penelitian terdahulu di atas, baru sebatas mengkaji konflik di sekolah dalam konteks dampak negatifnya pada hubungan antar staf dan pengambilan keputusan. Sementara penelitian yang membahas tentang konflik yang berdampak konstruktif terhadap kebijakan dan pengambilan keputusan masih sangat jarang dilakukan, padahal secara teoritis konflik tidak selamanya berdampak negatif bagi organisasi, namun juga menjadi dinamika yang terkadang dibutuhkan, untuk mendorong kemajuan sebuah organisasi. Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka kajian dalam artikel ini diharapkan dapat mengisi gap riset tersebut, sehingga analisis temuan dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata, baik secara akademis pada kajian ilmu administrasi pendidikan, maupun secara praktis pada pengambilan kebijakan di level sekolah dan institusi pendidikan yang lebih tinggi.

Metode Penelitian

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian studi kasus. Tipe ini dipilih karena dapat menjelaskan secara mendalam bagaimana dampak konflik antarstaf terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Informan dalam penelitian ini sebanyak 15 orang dengan teknik pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan menetapkan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut adalah stakeholder yang terlibat dalam pengambilan keputusan, seperti kepala sekolah, guru, serta staf administrasi/ tata usaha.

Teknik pengumpulan data melalui observasi partisipasi, wawancara mendalam serta analisis data dokumentasi. Metode ini dimaksudkan mengidentifikasi bentuk dan faktor penyebab konflik yang terjadi, serta bagaimana dinamika nya yang berhubungan dengan pengambilan keputusan di sekolah. Observasi partisipasi dilakukan dengan terlibat dan mengamati langsung aktivitas keseharian dan interaksi antarstaf di sekolah, serta ikut dalam setiap rapat yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Sementara wawancara mendalam dilakukan dengan setiap aktor yang terlibat dalam aktivitas pengambilan keputusan di sekolah, seperti kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Sementara itu data dokumentasi diperoleh dari berbagai instansi yang berhubungan langsung dengan kebijakan pengembangan pendidikan di sekolah.

Hasil wawancara ditranskripsikan, dikategorikan, dan dibandingkan dengan data observasi dan data sekunder. Analisis data menggunakan model *interactive analysis*, melalui tahap reduksi data, penyajian data dan verifikasi data ([Miles & Huberman, 1994](#)). Tahap pertama, data terkait berbagai kebijakan sekolah, konflik dan pengambilan keputusan yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi serta pengumpulan data dokumentasi, diolah melalui proses seleksi data, coding, penyederhanaan, dan transformasi data. Selanjutnya, data disusun menjadi kumpulan informasi yang dikategorisasikan dan disintesis, kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang ditunjang dengan gambar, tabel dan bagan. Berdasarkan proses reduksi data dan penyajian data kemudian dilakukan verifikasi data dan penarikan kesimpulan yang melibatkan interpretasi peneliti dalam memaknai data yang tersaji ([Denzin & Lincoln, 2009](#)).

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian di SMP Negeri 7 Kota Padang menunjukkan bahwa konflik antarstaf memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap efektivitas proses pengambilan keputusan di sekolah. Konflik yang muncul, baik antara sesama guru maupun antara guru dengan tenaga kependidikan, terbukti memengaruhi kualitas komunikasi, keterlibatan, dan objektivitas dalam setiap tahapan pengambilan keputusan. Namun hasil penelitian ini menegaskan bahwa dampak konflik antarstaf terhadap pengambilan keputusan di sekolah bersifat dualistik, disatu sisi menghambat efektivitas pengambilan keputusan ketika dikelola secara

destruktif, tetapi juga dapat memperkuat kualitas keputusan ketika diarahkan secara konstruktif. Berikut deskripsi temuan penelitian ini;

Dampak Destruktif Konflik terhadap Pengambilan Keputusan

Dampak destruktif konflik adalah akibat negatif yang timbul ketika konflik tidak dikelola dengan baik sehingga menghambat komunikasi dan koordinasi antar staf, menurunkan kinerja, dan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi. Berikut diuraikan beberapa dampak destruktif tersebut;

Menghambat Komunikasi dan Koordinasi Antarstaf

Konflik destruktif yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang berdampak langsung pada melemahnya komunikasi dan koordinasi antarstaf sekolah. Perbedaan pandangan yang semula bersifat profesional terkait kebijakan kelas digital berkembang menjadi pertentangan personal dan kelompok. Kondisi ini menyebabkan komunikasi yang seharusnya terbuka dan kolaboratif justru menjadi tertutup, defensif, dan penuh kecurigaan. Guru dan tenaga kependidikan tidak lagi berfokus pada substansi kebijakan, melainkan pada mempertahankan pendapat dan posisi masing-masing.

Hambatan komunikasi ini terlihat dalam forum-forum pengambilan keputusan seperti rapat sekolah, di mana sebagian guru memilih diam, enggan menyampaikan pendapat, atau menunjukkan sikap pasif. Situasi tersebut memperlemah koordinasi antar elemen sekolah karena tidak semua pihak terlibat secara aktif dalam proses diskusi dan perumusan kebijakan. Akibatnya, informasi tidak tersampaikan secara utuh dan kesepahaman bersama sulit terbangun. Kondisi ini diungkapkan oleh Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Kota Padang, FY (45 tahun), yang menyatakan bahwa konflik persepsi telah menciptakan jarak komunikasi antar guru:

“...Pada awal pelaksanaan program kelas digital ini tidak mendapat support dari semua guru. Malah tercipta gap antar guru, karena ada yang merasa sekolah hanya mendengar saran sebagian guru. Perbedaan persepsi inilah yang menyebabkan program ini sulit mencapai tujuan dan target...” (Wawancara, 3 November 2025).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lemahnya komunikasi dan koordinasi tidak hanya terjadi antara pimpinan dan guru, tetapi juga antar sesama guru. Ketika sebagian guru merasa tidak didengar, muncul perasaan terpinggirkan yang kemudian memperdalam konflik dan memperlemah kerja sama tim. Hal serupa juga diungkapkan oleh RD (28 tahun), salah seorang guru, yang menilai bahwa kurangnya koordinasi awal menyebabkan miskomunikasi dan menurunnya kepercayaan antarstaf:

“...Ada yang berpendapat ini proyek yang menguntungkan kelompok tertentu saja, sehingga banyak yang tidak mau bergerak. Hal ini berdampak pada agak lamanya proses pencapaian tujuan dari program ini. Sehingga butuh koordinasi yang baik dari pimpinan kepada elemen sekolah, agar kebijakan tidak terkesan datang dari atasan untuk sekedar dipaksakan...” (Wawancara, 26 Oktober 2025).

Informasi di atas memperlihatkan bahwa kurangnya komunikasi yang transparan memunculkan prasangka dan asumsi negatif, yang pada akhirnya menghambat koordinasi dalam pelaksanaan kebijakan. Guru tidak lagi bekerja secara kolektif, melainkan terfragmentasi ke dalam kelompok-kelompok dengan kepentingan dan persepsi yang berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa konflik destruktif tidak hanya menghambat komunikasi horizontal antarstaf, tetapi juga komunikasi vertikal antara pimpinan dan warga sekolah. Ketika komunikasi dan koordinasi tidak berjalan efektif, pengambilan keputusan menjadi tidak partisipatif, sulit diterima bersama, dan berpotensi menimbulkan resistensi dalam tahap implementasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, komunikasi dan koordinasi merupakan elemen kunci dalam menciptakan kesamaan persepsi (*shared understanding*) terhadap kebijakan yang akan diambil. Menurut [Kreitner & Kinicki \(2014\)](#), konflik destruktif sering kali menyebabkan individu atau kelompok lebih fokus pada pembelaan diri dan kepentingan kelompoknya masing-masing, sehingga mengabaikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini tercermin dalam temuan penelitian, di mana guru-guru yang terlibat konflik menjadi kurang aktif dalam rapat dan tidak menunjukkan keterbukaan terhadap pandangan pihak lain. Lebih lanjut, [Luthans \(2011\)](#) menegaskan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik akan menurunkan efektivitas komunikasi interpersonal dan memperbesar kemungkinan terjadinya miskomunikasi. Miskomunikasi inilah yang kemudian memicu prasangka, kecurigaan, serta menurunnya rasa saling percaya antaranggota organisasi. Kondisi tersebut tampak jelas dalam implementasi program kelas digital, di mana kurangnya komunikasi awal dan koordinasi yang menyeluruh menimbulkan anggapan bahwa kebijakan hanya mengakomodasi kepentingan kelompok tertentu.

Menurunkan Motivasi Kerja Staf di Sekolah

Konflik destruktif yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang berdampak nyata terhadap penurunan motivasi kerja staf sekolah, baik guru maupun tenaga kependidikan. Konflik yang bermula dari perbedaan pandangan terkait kebijakan kelas digital berkembang menjadi ketegangan emosional dan pertentangan antarindividu maupun kelompok. Kondisi ini menyebabkan menurunnya semangat kerja, rendahnya keterlibatan staf dalam pelaksanaan program, serta melemahnya tanggung jawab kolektif dalam mencapai target sekolah. Staf yang terlibat konflik cenderung bekerja secara minimal, sekadar memenuhi kewajiban administratif, tanpa menunjukkan inisiatif dan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan program.

Penurunan motivasi kerja ini terlihat dari lambatnya implementasi kebijakan, tidak meratanya pembagian tugas, serta minimnya kolaborasi antar guru. Guru yang merasa tidak didukung atau tidak dilibatkan secara utuh menunjukkan sikap pasif dan enggan berkontribusi lebih jauh. Kondisi ini diungkapkan secara jelas oleh RD (28 tahun), salah seorang guru, yang menyampaikan pengalamannya terkait dampak konflik terhadap kinerja guru:

“...Pada awal program kelas digital ini dijalankan, banyak di antara kami yang sebenarnya tidak siap, baik dari segi kemampuan maupun fasilitas. Akibatnya, semangat untuk menjalankan program itu juga menurun. Beberapa guru hanya menjalankan sebatas kewajiban saja, tidak maksimal. Ada juga yang memilih diam dan tidak mau terlibat terlalu jauh, karena merasa pendapatnya tidak didengar sejak awal. Hal ini tentu berpengaruh pada kinerja kami sebagai guru dalam menyukseskan program sekolah...” (Wawancara, 26 Oktober 2025).

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa konflik destruktif berdampak pada sikap kerja guru, di mana kinerja tidak lagi berorientasi pada pencapaian hasil terbaik, melainkan pada pemenuhan kewajiban minimum. Situasi ini kemudian berdampak pada efektivitas pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan. Hal serupa juga disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, DS (42 tahun), yang menegaskan bahwa konflik internal menyebabkan melemahnya kontribusi dan kinerja staf sekolah:

“...Perbedaan pendapat yang tidak bisa disatukan ini akhirnya membuat kinerja guru menjadi tidak maksimal. Ada yang bekerja dengan setengah hati, ada juga yang tidak mau terlibat aktif. Padahal, keberhasilan program sangat bergantung pada kinerja dan kerja sama semua guru. Ketika konflik terjadi dan tidak dikelola dengan baik, maka target program menjadi sulit dicapai sesuai dengan perencanaan awal...” (Wawancara, 28 Oktober 2025).

Selain itu, DH (34 tahun), salah seorang staf sekolah, mengungkapkan bahwa konflik destruktif turut memengaruhi suasana kerja dan produktivitas sehari-hari:

“...Kalau suasana kerja sudah tidak nyaman karena ada konflik, otomatis kinerja ikut turun. Guru jadi kurang fokus pada tugas utama, komunikasi juga tidak lancar. Ada rasa sungkan dan enggan bekerja sama, sehingga pekerjaan sering tertunda atau tidak selesai tepat waktu. Lama-kelamaan kondisi ini berdampak pada pencapaian tujuan sekolah secara keseluruhan...” (Wawancara, 28 Oktober 2025)

Dari kutipan wawancara tersebut terlihat bahwa konflik destruktif tidak hanya berdampak pada motivasi kerja individu, tetapi juga pada motivasi kerja tim dan organisasi sekolah secara keseluruhan. Menurunnya semangat, keterlibatan, dan kerja sama staf menjadi indikator nyata bahwa konflik internal yang tidak dikelola dengan baik dapat melemahkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan sekolah.

Menghambat Proses Pencapaian Tujuan Organisasi

Selain menghambat komunikasi dan menurunkan kinerja staf, konflik yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang berdampak langsung pada terhambatnya proses pencapaian tujuan organisasi sekolah. Konflik yang tidak terkelola dengan baik menyebabkan energi dan perhatian staf lebih banyak tercurah pada penyelesaian persoalan internal dibandingkan pada upaya mencapai target dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan persepsi yang berkembang menjadi konflik personal dan kelompok mengakibatkan berkurangnya fokus kerja, lemahnya koordinasi, serta rendahnya komitmen kolektif terhadap visi dan misi sekolah.

Hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi terlihat dari keterlambatan implementasi program kelas digital, tidak tercapainya target awal yang telah direncanakan, serta rendahnya konsistensi pelaksanaan kebijakan di tingkat guru. Ketika sebagian staf menunjukkan sikap resistensi dan kurang mendukung kebijakan, tujuan yang telah dirumuskan secara organisasi menjadi sulit diwujudkan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik destruktif tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi sekolah secara keseluruhan. Hal tersebut diungkapkan oleh Wakil Kepala Sekolah, DS (42 tahun), yang menjelaskan bahwa konflik internal menghambat pencapaian tujuan program sekolah:

“...Program kelas digital ini sebenarnya memiliki tujuan yang jelas, yaitu meningkatkan kualitas pembelajaran dan pemanfaatan teknologi di sekolah. Namun dalam pelaksanaannya, tujuan itu sulit dicapai karena masih ada perbedaan pandangan di antara guru. Ketika tidak semua elemen sekolah bergerak ke arah yang sama, target yang sudah direncanakan menjadi tertunda, bahkan ada beberapa yang tidak tercapai sesuai waktu yang ditetapkan...” (Wawancara, 28 Oktober 2025)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa konflik destruktif menyebabkan tidak adanya keselarasan langkah antarstaf dalam mewujudkan tujuan sekolah. Ketidaksatuan persepsi dan tindakan ini menjadi penghambat utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal senada juga disampaikan oleh RD (28 tahun), salah seorang guru, yang mengungkapkan bahwa konflik membuat pelaksanaan program berjalan tidak optimal:

“...Tujuan program ini sebenarnya bagus, tapi karena sejak awal masih banyak perbedaan pendapat dan belum ada kesepahaman, pelaksanaannya jadi setengah-setengah. Ada yang menjalankan, ada yang menunda, bahkan ada yang tidak terlalu peduli. Akhirnya tujuan yang ingin dicapai sekolah menjadi lama tercapai dan hasilnya juga belum sesuai harapan...” (Wawancara, 26 Oktober 2025).

Dari pernyataan informan tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik destruktif berperan sebagai penghambat pencapaian tujuan organisasi sekolah. Ketika konflik tidak dikelola secara konstruktif, keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program menjadi terganggu. Akibatnya, tujuan organisasi yang telah ditetapkan sulit dicapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dianalisis bahwa konflik destruktif yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang secara nyata menghambat proses pencapaian tujuan organisasi sekolah. Konflik yang tidak dikelola secara konstruktif menyebabkan tidak terbangunnya keselarasan antara tujuan organisasi dengan perilaku dan kinerja staf dalam pelaksanaannya. Menurut [Robbins & Judge \(2019\)](#), konflik disfungsional cenderung mengalihkan fokus anggota organisasi dari tujuan bersama ke kepentingan individu atau kelompok, sehingga efektivitas organisasi menurun. Hal yang serupa juga diungkapkan oleh [Luthans \(2011\)](#) bahwa konflik destruktif dapat menurunkan komitmen organisasi dan melemahkan keterikatan individu terhadap tujuan bersama.

Dampak Konstruktif Konflik terhadap Pengambilan Keputusan

Selain berdampak destruktif, konflik dalam organisasi ternyata juga dapat berdampak konstruktif pada pengambilan keputusan. Penelitian ini menemukan bahwa konflik antarstaf juga berdampak konstruktif pada pengambilan keputusan di SMP 7 Kota Padang. Meskipun pada awal program sering terjadi perbedaan pendapat, namun dalam prosesnya konflik tersebut memiliki dampak positif ketika mulai dikelola secara terbuka dan profesional oleh pihak sekolah. Berikut diuraikan dampak konstruktif konflik;

Konflik sebagai Pemicu Dialog Terbuka dan Partisipatif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik antarstaf yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang tidak selalu berakhir pada dampak negatif. Ketika konflik mulai dikelola secara terbuka dan profesional oleh pimpinan sekolah, konflik justru menjadi pemicu terciptanya dialog yang terbuka dan partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan pendapat yang semula menimbulkan ketegangan dimanfaatkan sebagai dasar untuk membuka ruang diskusi bersama, sehingga setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan, keberatan, serta kendala yang mereka hadapi terkait penerapan program kelas digital.

Kepala sekolah berperan aktif dalam memfasilitasi forum diskusi yang bersifat dialogis, bukan instruktif. Forum ini menjadi wadah bagi guru-guru yang pada awalnya menolak kebijakan untuk menyampaikan kekhawatiran mereka tanpa rasa takut atau tekanan. Melalui dialog yang terbuka, konflik tidak lagi dipandang sebagai bentuk pembangkangan, melainkan sebagai ekspresi perbedaan persepsi yang perlu dipahami bersama. Proses ini mendorong terciptanya komunikasi dua arah yang lebih sehat antara pimpinan dan guru. Pentingnya dialog terbuka dan partisipatif dalam pengambilan keputusan diungkapkan oleh WS (51 tahun), salah seorang guru SMP Negeri 7 Kota Padang, yang menyatakan bahwa:

“...Dengan adanya forum dialog, kami merasa benar-benar didengar. Awalnya memang banyak perbedaan pendapat dan kekhawatiran, tapi ketika semua diberi kesempatan bicara, suasana menjadi lebih terbuka. Kami jadi paham alasan sekolah menjalankan program ini, dan sekolah juga memahami kesulitan kami di lapangan. Dari situ keputusan yang diambil terasa lebih adil dan lebih mudah dijalankan bersama...” (Wawancara, 27 Oktober 2025)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa dialog terbuka berperan penting dalam membangun rasa saling percaya dan meningkatkan penerimaan terhadap keputusan yang diambil. Guru tidak lagi memandang

kebijakan sebagai sesuatu yang dipaksakan dari atas, melainkan sebagai hasil kesepakatan bersama. Hal serupa juga disampaikan oleh DM (53 tahun), Wakil Kepala Sekolah, yang terlibat langsung dalam proses pengembangan kelas digital. Menurutnya, konflik justru membuka ruang evaluasi dan perbaikan kebijakan:

“...Perbedaan pendapat itu akhirnya mendorong kami untuk duduk bersama dan berdiskusi. Dalam forum itu, guru menyampaikan apa yang menjadi ketakutan dan keterbatasan mereka. Dari situ kami bisa menyesuaikan kebijakan, tidak lagi memaksakan, tetapi mencari jalan tengah agar semua pihak bisa menerima dan menjalankan program ini...” (Wawancara, 28 Oktober 2025).

Dari temuan ini terlihat bahwa konflik, ketika dikelola secara terbuka, berfungsi sebagai katalisator terciptanya dialog partisipatif. Dialog tersebut memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan pengalaman secara konstruktif, sehingga memperkaya proses pengambilan keputusan. Keputusan yang dihasilkan menjadi lebih matang, kontekstual, dan memiliki legitimasi yang lebih kuat karena lahir dari proses musyawarah yang melibatkan berbagai pihak. Konflik antarstaf di SMP Negeri 7 Kota Padang tidak hanya memicu perdebatan, tetapi juga membuka ruang dialog yang demokratis dan partisipatif. Kondisi ini memperlihatkan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sarana penting dalam meningkatkan kualitas komunikasi dan efektivitas pengambilan keputusan di lingkungan sekolah.

Konflik konstruktif juga memperkuat partisipasi karena memberi ruang bagi setiap staf untuk menyampaikan pandangannya tanpa rasa takut atau tekanan. Hal ini sejalan dengan pandangan [De Dreu dan Van Vianen \(2003\)](#), yang menyebutkan bahwa konflik yang dikelola secara fungsional dapat meningkatkan kreativitas, memperluas perspektif, dan menghasilkan keputusan yang lebih inovatif. Dengan demikian, konflik yang dihadapi secara terbuka dan profesional dapat menjadi sarana peningkatan efektivitas pengambilan keputusan di sekolah.

Konflik Mendorong Inovasi dan Peningkatan Kompetensi Guru

Konflik yang terjadi dalam implementasi program kelas digital di SMP Negeri 7 Kota Padang tidak hanya menimbulkan ketegangan, tetapi juga menjadi pemicu lahirnya berbagai inovasi dan peningkatan kompetensi guru. Perbedaan pendapat dan resistensi awal dari sebagian guru mengungkap berbagai keterbatasan yang sebelumnya belum teridentifikasi secara jelas, terutama terkait kemampuan penggunaan teknologi dan kesiapan pedagogis dalam pembelajaran digital. Kondisi ini mendorong pihak sekolah untuk mencari solusi yang lebih adaptif dan kontekstual, sehingga konflik bertransformasi menjadi sarana pembelajaran organisasi.

Sebagai respons terhadap konflik dan kendala yang disampaikan guru, sekolah menginisiasi berbagai bentuk inovasi, seperti pelatihan internal berbasis kebutuhan guru, pembentukan tim pendamping teknologi, serta penerapan kelas digital secara bertahap sesuai tingkat kesiapan masing-masing guru. Upaya-upaya ini tidak hanya berfungsi untuk meredam konflik, tetapi juga meningkatkan kompetensi profesional guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran. Guru yang pada awalnya merasa tidak mampu dan ragu, secara perlahan mulai menunjukkan peningkatan kepercayaan diri dan keterampilan dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran. Proses peningkatan kompetensi guru sebagai dampak dari konflik konstruktif ini diungkapkan oleh WS (51 tahun), salah seorang guru SMP Negeri 7 Kota Padang, yang menyampaikan pengalamannya sebagai berikut:

“...Awalnya saya termasuk yang merasa keberatan dengan program kelas digital ini. Kami merasa belum punya kemampuan yang cukup, apalagi usia juga sudah tidak muda lagi. Tapi setelah ada pelatihan dan pendampingan, kami jadi belajar bersama. Dari yang tidak bisa sama sekali, sekarang sudah mulai terbiasa menggunakan media digital dalam mengajar. Konflik di awal justru membuat sekolah sadar bahwa kami butuh pelatihan, bukan paksaan...” (Wawancara, 27 Oktober 2025)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa konflik membuka ruang evaluasi terhadap kebutuhan nyata guru, sehingga kebijakan pengembangan kompetensi dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan. Guru tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek aktif dalam proses peningkatan kompetensi. Hal serupa juga disampaikan oleh DM (52 tahun) Wakil Kepala Sekolah, yang menegaskan bahwa konflik mendorong sekolah untuk terus berinovasi dalam pengembangan sumber daya manusia:

“...Dari perbedaan pendapat itulah kami belajar. Kalau tidak ada konflik, mungkin kami tidak sadar bahwa banyak guru yang sebenarnya membutuhkan pendampingan lebih intensif. Konflik itu memaksa kami untuk berinovasi, menyusun pelatihan yang lebih tepat sasaran, dan mencari cara agar guru bisa berkembang sesuai tuntutan program kelas digital...” (Wawancara, 5 November 2025)

Selain meningkatkan kompetensi individu, konflik konstruktif juga mendorong munculnya inovasi pembelajaran di tingkat kelas. Guru mulai mencoba berbagai strategi baru, memanfaatkan aplikasi pembelajaran, serta saling berbagi praktik baik dengan rekan sejawat. Proses ini memperkaya pengalaman belajar siswa dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan. Konflik yang dikelola secara konstruktif di SMP Negeri 7 Kota Padang berperan sebagai pendorong inovasi dan peningkatan kompetensi guru. Konflik tidak lagi dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai pemicu perubahan positif yang memperkuat kapasitas guru dan mendukung keberhasilan kebijakan sekolah dalam jangka panjang.

Konflik Meningkatkan Kualitas dan Efektivitas Pengambilan Keputusan

Konflik yang dikelola secara konstruktif di SMP Negeri 7 Kota Padang berkontribusi pada peningkatan kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan sekolah. Perbedaan pendapat antarstaf yang awalnya memunculkan ketegangan justru mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih mendalam, komprehensif, dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Konflik membuka ruang bagi guru dan pimpinan sekolah untuk mengkaji kembali kebijakan yang akan diambil, sehingga keputusan tidak dihasilkan secara tergesa-gesa atau sepihak.

Melalui forum dialog yang terbuka dan partisipatif, setiap guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan, kritik, serta masukan terhadap kebijakan kelas digital. Proses ini memungkinkan pihak sekolah mengidentifikasi potensi kelemahan kebijakan sejak awal, sekaligus merumuskan alternatif solusi yang lebih realistis dan kontekstual. Keputusan yang dihasilkan kemudian tidak hanya bersifat normatif, tetapi disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan nyata guru serta sarana prasarana sekolah. Hal ini membuat keputusan lebih mudah diterima dan dilaksanakan secara efektif. Dampak positif konflik terhadap kualitas pengambilan keputusan ini diungkapkan oleh WS (51 tahun), salah seorang guru SMP Negeri 7 Kota Padang, yang menyatakan bahwa:

“...Setelah melalui beberapa kali diskusi dan perdebatan, keputusan yang diambil jadi lebih matang. Tidak asal jalan saja. Kami merasa keputusan itu benar-benar dipikirkan bersama, mempertimbangkan kondisi guru dan sekolah. Karena itu, ketika keputusan sudah ditetapkan, kami lebih siap dan lebih bertanggung jawab untuk melaksanakannya...” (Wawancara, 27 Oktober 2025).

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa konflik yang dikelola secara terbuka memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan rasa memiliki guru terhadap kebijakan yang dihasilkan. Keputusan tidak lagi dipandang sebagai instruksi dari atasan, melainkan sebagai hasil kesepakatan bersama. Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Sekolah FY (45 tahun), yang menegaskan bahwa konflik justru membantu pimpinan sekolah dalam menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan efektif:

“...Perbedaan pendapat itu membantu kami melihat persoalan dari berbagai sisi. Banyak masukan yang mungkin tidak muncul kalau semua hanya setuju saja. Dari konflik itu, keputusan yang diambil menjadi lebih realistis, lebih siap diterapkan, dan dampaknya juga lebih terasa dalam pelaksanaan program...” (Wawancara, 3 November 2025)

Efektivitas keputusan terlihat dari meningkatnya dukungan guru terhadap kebijakan kelas digital, pelaksanaan program yang lebih terarah, serta berkurangnya resistensi dalam tahap implementasi. Keputusan yang lahir dari proses dialog dan pengelolaan konflik secara konstruktif memiliki legitimasi yang lebih kuat, sehingga pelaksanaannya berjalan lebih konsisten dan berkelanjutan. Konflik yang dikelola secara konstruktif di SMP Negeri 7 Kota Padang terbukti meningkatkan kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan. Konflik tidak lagi dipandang sebagai penghambat, tetapi sebagai bagian penting dari proses pengambilan keputusan yang demokratis, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu organisasi sekolah.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dianalisis bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif berperan strategis dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan di sekolah. [Robbins & Judge \(2019\)](#) menjelaskan bahwa konflik fungsional mendorong munculnya pertukaran ide yang lebih luas, meningkatkan kualitas diskusi, dan membantu organisasi menghindari pengambilan keputusan yang bersifat rutin atau dangkal. Dalam konteks SMP Negeri 7 Kota Padang, perbedaan pendapat antar guru justru memperkaya alternatif solusi dan membuat keputusan kebijakan kelas digital menjadi lebih matang dan realistis. Hal serupa juga diungkap [Tjosvold \(2008\)](#) bahwa konflik yang dikelola melalui kerja sama (*cooperative conflict*) mampu meningkatkan keterlibatan anggota organisasi, memperkuat komitmen terhadap keputusan yang diambil, serta meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif guru dalam proses diskusi dan penyelesaian konflik meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan sekolah, sehingga pelaksanaan kebijakan berjalan lebih konsisten dan mendapat dukungan yang lebih luas. Hal ini juga sejalan dengan pendapat [De Dreu dan Van Vianen \(2003\)](#)

yang menyatakan bahwa konflik fungsional dapat meningkatkan kualitas keputusan dengan memperluas perspektif dan mendorong pemikiran kritis dalam organisasi.

Berdasarkan temuan di atas maka konflik tidak selalu harus dihindari dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara terbuka, partisipatif, dan profesional dapat menjadi sumber pembelajaran organisasi yang berharga serta berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas keputusan yang dihasilkan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pimpinan sekolah dalam mengelola konflik secara konstruktif agar konflik menjadi kekuatan positif dalam pengembangan mutu pendidikan.

Pembahasan: Konflik, Pengambilan Keputusan dan Peningkatan Kinerja Sekolah

Temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif (destruktif) terhadap efektivitas pengambilan keputusan di sekolah, tetapi juga dapat berdampak positif (konstruktif) dalam mendorong efektivitas pengambilan dan pelaksanaan keputusan dan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh sekolah. Pada kasus yang terjadi di SMP 7 Negeri Kota Padang, dampak konstruktif terjadi ketika konflik telah dikelola dan direspon dengan bijaksana oleh pimpinan sekolah, melalui media ruang dialog partisipatif, dimana setiap inspirasi guru didengarkan dan secara bersama dicarikan berbagai alternatif solusi yang dapat menyelesaikan berbagai masalah tersebut. Melalui ruang dialog partisipatif ini konflik justru menjadi media meningkatkan kembali solidaritas antar staf dan mampu meningkatkan kinerja mereka, karena terbangunnya kembali komunikasi yang produktif.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori konflik dan kinerja (*Conflict and Performance Theory*) yang dikemukakan oleh [De Dreu & Van Vianen \(2003\)](#) serta dikembangkan dari pandangan [Robbins \(2008\)](#). Teori ini menyatakan bahwa konflik memiliki hubungan kurvilinear (*inverted U-shaped*) dengan kinerja organisasi, yang berarti tidak semua konflik berdampak negatif ([De Dreu & Beersma, 2005](#)). Teori ini menegaskan bahwa sedikit konflik dapat meningkatkan kinerja, karena memunculkan ide, inovasi, dan evaluasi kritis terhadap keputusan; tetapi konflik yang berlebihan justru menurunkan kinerja, karena mengganggu koordinasi, komunikasi, dan hubungan antarindividu.

Dalam konteks sekolah, teori ini mengindikasikan bahwa konflik antarstaf yang dikelola secara moderat dan konstruktif dapat memperkuat proses pengambilan keputusan melalui perdebatan ide yang sehat dan peningkatan keterlibatan staf ([Ünsal, 2018](#)). Namun, konflik destruktif yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan ketegangan ([Yi, 2024](#)), menurunkan kolaborasi, dan memperlambat keputusan yang seharusnya cepat diambil ([Rahim, 2011; De Dreu & Weingart, 2003](#)).

Jika dianalisis menggunakan perspektif teori konflik dan kinerja, maka konflik antarstaf yang terjadi di SMP Negeri 7 Kota Padang berada pada dua kutub antara destruktif dan konstruktif. Konflik destruktif terjadi pada tahap awal, ketika konflik belum terkelola dengan baik seperti pada kasus perdebatan implementasi kelas digital. Pada tahap ini, komunikasi antarguru menurun, muncul sikap saling menyalahkan, dan pengambilan keputusan berjalan lambat serta tidak efisien. Kondisi ini menggambarkan tingkat konflik yang tinggi, berbanding terbalik dengan kinerja yang rendah. Sebaliknya, setelah pimpinan sekolah memfasilitasi forum komunikasi terbuka dan mengubah pola interaksi menjadi lebih partisipatif, konflik tersebut bergerak ke arah konflik fungsional ([Sutrisno et al., 2025](#)). Dalam tahap ini, perbedaan pandangan justru memunculkan gagasan baru, memperluas perspektif pengambilan keputusan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab bersama terhadap kebijakan yang diambil ([Pratama, 2025](#)). Hal ini sesuai dengan titik optimal dalam *Conflict and Performance Theory*, di mana konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas keputusan.

Dalam konteks kasus di SMP Negeri 7 Kota Padang, efektivitas pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh tingkat dan pengelolaan konflik antarstaf. Konflik yang terlalu intens dan bersifat personal akan menghambat keputusan, sementara konflik yang dikelola secara profesional akan memperkuat kualitas dan rasionalitas keputusan yang dihasilkan ([Slocum & Brown, 2002](#)). Oleh karena itu, peran kepemimpinan transformasional dan komunikasi terbuka menjadi faktor kunci dalam menjaga konflik pada tingkat fungsional yang optimal bagi peningkatan kinerja sekolah. Hal ini karena lingkungan sekolah yang memiliki budaya kerja positif dan gaya kepemimpinan positif, akan berdampak positif pula pada peningkatan motivasi dan kinerja berbagai staf disekolah ([Arjunaini, Sulastri, Marsidin, & Irsyad, 2024; Irsyad et al., 2023](#)).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis menggunakan *Conflict and Performance Theory*, dapat disimpulkan bahwa konflik antarstaf di SMP Negeri 7 Padang memiliki dampak dualistik terhadap efektivitas pengambilan keputusan yaitu dampak destruktif dan konstruktif. Konflik yang bersifat destruktif, memicu munculnya persaingan antarkelompok dan ketidaksepahaman dalam kebijakan kelas digital, sehingga menghambat koordinasi dan memperlambat proses pengambilan keputusan. Namun, konflik yang

bersifat konstruktif, yang diwarnai oleh perbedaan pendapat yang sehat dan terbuka justru mampu meningkatkan kualitas keputusan melalui pertukaran ide dan evaluasi kritis terhadap kebijakan sekolah. Efektivitas pengambilan keputusan di sekolah sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola konflik, karena konflik juga berpotensi menjadi sumber dinamika yang dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi sekolah.

Penelitian ini berimplikasi pada kebijakan manajemen sekolah, khususnya dalam pengelolaan konflik antarstaf. Diperlukan kebijakan yang mendorong terciptanya budaya komunikasi terbuka dan forum dialog rutin agar konflik dapat diarahkan secara konstruktif. Sekolah juga perlu mengembangkan sistem pengambilan keputusan yang partisipatif dan transparan sehingga setiap staf merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap hasil keputusan yang diambil. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan tidak hanya mengatasi konflik, tetapi juga memperkuat kolaborasi dan efektivitas organisasi. Penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas objek kajian pada beberapa sekolah dengan karakteristik berbeda guna memperoleh generalisasi hasil yang lebih kuat. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan melakukan riset lanjutan pada aspek lainnya seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau tingkat kepercayaan antarstaf untuk melihat bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dengan konflik dan kinerja pengambilan keputusan di lingkungan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Arjunaini, A., Sulastri, S., Marsidin, S., & Irsyad, I. (2024). The Influence Of Work Discipline And Work Motivation On The Performance Of State Elementary School Teachers In Kuranji District, Padang City. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(01), 880–887.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 151–166.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105–117.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ernaliza, E., Fitria, H., & Fitiani, Y. (2020). Peranan Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 245–250.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Irsyad, I., Nafisah, N., Sulastri, S., & Syahril, S. (2023). The contribution of principal leadership and school culture to the implementation of school-based management in Padang City public junior high school. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(1).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Nursalam. (2021). Pengaruh Konflik Interpersonal Guru terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Sleman. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 123–133.
- Pratama, C., & Rahmi, A. (2025). Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik dan Perbedaan Pendapat. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 381–389.
- Rahmawati, D. (2020). Konflik Interpersonal dan Dampaknya terhadap Pengambilan Keputusan di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 45–57.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Slocum Jr, J. W., Cron, W. L., & Brown, S. P. (2002). The effect of goal conflict on performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 77–89.
- Siagian, S. P. (2014). *Teori dan Praktik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, S., Sholeh, M. I., Amori, J. D., Susandi, D. G., & Ho, P. V. P. (2024). The head master leadership management in improving teacher performance. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1).
- Sutrisno, H., & Wahyudi, A. (2019). Dinamika Konflik Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 6(3), 201–212.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- Ünsal Altuncan, İ., & Tanyer, A. M. (2018). Context-dependent construction conflict management performance analysis based on competency theory. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(12), 04018112.

- Wirawan, W. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yi, Y. (2024). Studying the Impact of Conflict Management in Changing Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2-2024), 87-94.